

Führungsfeedback | eine unternehmensweite Evaluation der Leitlinien-Umsetzung zur Führung und Zusammenarbeit



Unternehmensleitlinien dienen den Akteuren einer Organisation als Orientierungspunkte des eigenen Handelns. Gleichzeitig sind sie auch als Steuerungsinstrument der Geschäftsleitung zu verstehen, um ihre Erwartungen an die Belegschaft zu kommunizieren. Beides setzt voraus, dass die Leitlinien den Mitarbeitern bekannt sind und im Arbeitsalltag gelebt werden.

Vor diesem Hintergrund führte die Brenntag GmbH Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit ein. An die erfolgreiche Konzeption schloss sich eine intensive Implementierungsphase an.

Herausforderung findet Lösung

Nun stand Brenntag vor der Herausforderung, die Umsetzung der Leitlinien im Arbeitsalltag zu evaluieren.

Konkrete Fragen, auf die Antworten gesucht wurden, waren:

- | was bedeuten die Leitlinien für die praktische Arbeit,
- | welche Leitlinien werden bereits erfolgreich im Arbeitsalltag gelebt und
- | bei welchen gibt es noch Verbesserungsbedarf?

Die Analyse sollte dabei sowohl auf individueller als

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die Brenntag GmbH ist eine Gesellschaft der Brenntag Gruppe, Weltmarktführer in der Chemedistribution. Als Bindeglied zwischen Chemieproduzenten und der weiterverarbeitenden Industrie werden Business-to-Business-Lösungen für Industrie- und Spezialchemikalien angeboten.

Das Ziel

Mit der Durchführung des Führungsfeedbacks beabsichtigte Brenntag eine Überprüfung der Umsetzung der Leitlinien „Führung und Zusammenarbeit“. Es sollte der Frage nachgegangen werden, welche Elemente bereits im Arbeitsalltag gelebt werden und welche noch nicht. Über diese Erhebung sollten Ideen für die Optimierung des Zusammenspiels zwischen Führungskräften, deren Vorgesetzten und Mitarbeitern gewonnen werden.

Der Weg

- | Einsatz eines Führungsfeedbacks zur systematischen Sammlung von Rückmeldungen zum arbeitsrelevanten Verhalten der Führungskräfte.
- | Verwendung eines Fragebogens der die Elemente der Leitlinien „Führung und Zusammenarbeit“ beinhaltet und in verhaltensbasierte Fragen transformiert.
- | Das Feedback wurde individuell und personenübergreifend aufbereitet und zurückgemeldet.

Der Nutzen

Die Führungskräfte erhalten strukturierte Rückmeldungen zum erlebten Verhalten im Arbeitsalltag. So können Stärken und Entwicklungsbereiche präzisiert werden sowie als Basis kontinuierlicher Verbesserungen dienen. Feedback-Geber erleben ihre Einflussmöglichkeiten über den Austausch von Erwartungen. Insgesamt wird die Kommunikation angeregt und die Feedback-Kultur schrittweise weiterentwickelt.

auch auf personenübergreifender Ebene stattfinden und Ansatzpunkte für gezielte Optimierungen der Führung und Zusammenarbeit liefern. Gemeinsam mit meta | five fand Brenntag eine Lösung, die darüber hinaus die praktische Auseinandersetzung mit den Leitlinien anstieß: **Das Führungsfeedback**. Das Instrument ermöglicht es den Führungskräften, verhaltensbezogenes Feedback von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu erhalten. Über die fragebogengestützte Erhebung der Rückmeldungen auf Basis der Leitlinien „Führung und Zusammenarbeit“ wird die Grundlage für einen strukturierten Selbst-/ Fremdbild-Abgleich und eine Analyse von Stärken und Entwicklungspotenzialen gelegt. Als Feedback-Geber erleben die Arbeitspartner ihre Einflussmöglichkeiten zur Optimierung der Zusammenarbeit. Dies gelingt nicht zuletzt durch den offenen Austausch gegenseitiger Erwartungen. Dabei bedarf es einer gründlichen Planung und Umsetzung des Prozessablaufs, um diese positiven Effekte herbeizuführen.

Intensive Vorbereitung

Der Grundstein für die erfolgreiche Einführung des Führungsfeedbacks wurde in einem **Projekt-Kick-Off** gelegt. Die gemeinsame Veranstaltung der Projektgruppe von Brenntag – bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern des Stabs und der Linie – und meta | five bot den angemessenen Rahmen, Commitment für die Projektzielsetzung zu generieren. Darauf aufbauend konnten Rahmenbedingungen gesetzt und der Prozess-

ablauf abgestimmt werden. So wurde festgelegt, dass zunächst die ersten Führungsebenen an dem Verfahren teilnehmen sollten. Die Partizipation der Geschäftsführung hob die Bedeutung hervor, die dem Verfahren beigemessen wurde.

Das Kernelement eines Feedback-Verfahrens bildet der jeweilige **Fragebogen**. Im Falle des Führungsfeedbacks wurde dieser aus den Leitlinien „Führung und Zusammenarbeit“ abgeleitet (Abb. 1). Dabei galt es die Definitionen in verhaltensbezogene Fragen zu überführen. Durch die enge Einbeziehung der Projektgruppe wurde die Passung des Fragebogens an die Unternehmenssprache verifiziert. Für die Beantwortung der Fragen wurde eine verbalisierte Skala verwendet, mit denen die Mitarbeiter bereits aus anderen Instrumenten vertraut waren. Um qualitative Rückmeldungen zu ermöglichen, wurden zudem offene Fragen integriert.

Parallel zur Fragebogengestaltung erarbeiteten die Projektgruppe und meta | five das **Kommunikationskonzept** (Abb. 2). Basierend auf der Betrachtung bestehender Kommunikationskanäle fiel die Entscheidung, die Informationen kaskadierend zu verbreiten. So startete die Kommunikationsphase mit einer breiten Information aller Beteiligten und wurde mit einer direkten Ansprache relevanter Gruppen fortgeführt. Die genutzten Kommunikationskanäle reichten dabei von einem Einladungsschreiben der Geschäftsführung über eine Sonderausgabe der Mitarbeiterzeitung bis hin zu Informationsveranstaltungen an den Standorten. Die Ausgestaltung der Unterlagen und Realisierung des Kommunikationskonzeptes erfolgte ebenfalls Hand in Hand zwischen der Projektgruppe und meta | five.

Die Durchführung des Führungsfeedbacks sollte **internetgestützt** erfolgen. Dabei galt es zu berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeiter über einen Arbeitsplatz mit Internet-Zugang verfügen. Für diese Teilnehmer wurde eine sog. **Hybrid-Befragung** eingerichtet. Die schriftliche Einladung der Mitarbeiter beinhaltete sowohl einen ausgedruckten Fragebogen als auch Benutzerdaten für einen Online-Zugang. Somit konnten entsprechende Mitarbeiter frei zwischen einer schriftlichen oder online Teilnahme bspw. über einen privaten Internetzugang entscheiden. Eine Codierung der Fragebögen stellte

Abb. 1
Von Leitlinien zum Fragebogen



Abb. 2
Elemente des Kommunikationskonzeptes (Auszug)



dabei sicher, dass jeweils nur eine Teilnahmeform ausgewählt werden konnte.

Nachhaltige Umsetzung

Im Anschluss an die Vorbereitung wurden die Einladungen zum Führungsfeedback verschickt. Fortan konnten Führungskräfte, deren Vorgesetzte und Mitarbeiter ihre Rückmeldungen abgeben und online hinterlegte Informationsdokumente abrufen. Begleitend stand meta | five allen Beteiligten über die eigens eingerichtete Support-Hotline für Fragen zur Verfügung. Mit dem Befragungsstart konnten die Feedback-Empfänger zudem bereits ihr Auswertungsgespräch über das Online-Tool vereinbaren.

Unmittelbar nach der Befragung erfolgten die Auswertungsgespräche an den Standorten. In dem Vier-Augen-Gespräch mit einem externen Coach von meta | five wurde der jeweilige Ergebnisbericht übergeben (Abb. 3). Die gemeinsame Reflexion und Interpretation der Ergebnisse unterstützte die Feedback-Empfänger

dabei, sich eigene Stärken bewusst zu machen, um diese zukünftig noch gewinnbringender einsetzen zu können. Die Identifikation von Entwicklungspotenzialen legte zudem die Grundlage, um erste Ideen für die eigene Weiterentwicklung zu erarbeiten. Mit der Sicherstellung des Verständnisses der nachfolgenden Prozess-Schritte wurden die Gespräche abgeschlossen.

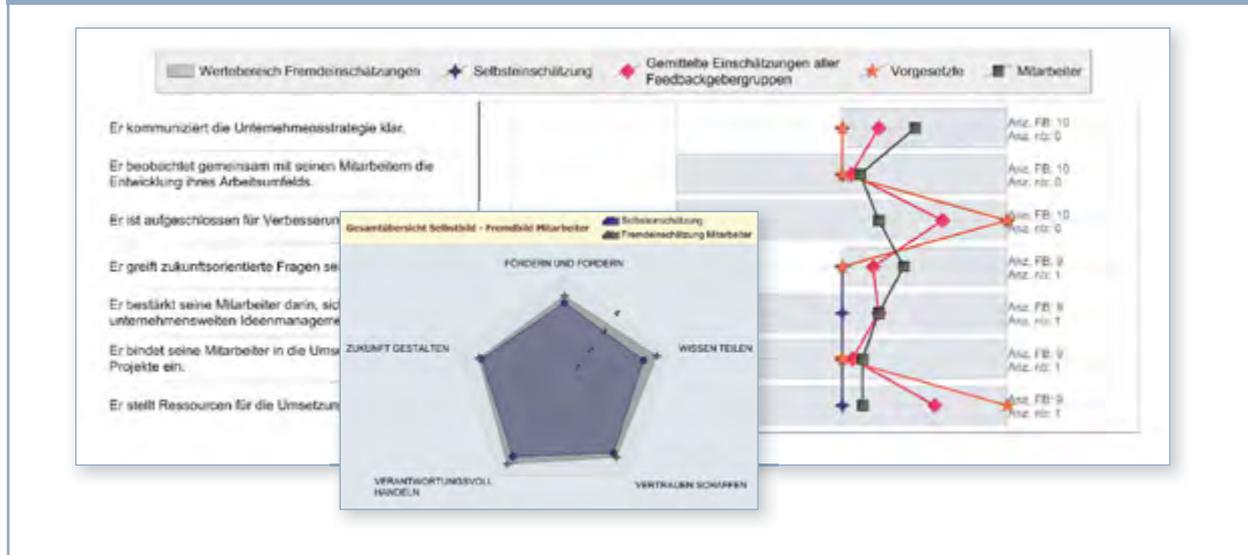
Eine Vereinbarung des individuellen Entwicklungsplans erfolgte im Rahmen des jährlichen Mitarbeiterfördergesprächs. Zwischen dem jeweiligen Feedback-Empfänger und seinem Vorgesetzten konnten hier die Entwicklungsideen in Ziele überführt, sowie Maßnahmen (on-/off-the-job) und Meilensteine abgeleitet werden. Im Ergebnis sollte sichergestellt sein, dass die individuelle Entwicklung des Feedback-Empfängers eng durch den Vorgesetzten begleitet wird.

Der Nachbereitungsprozess des Führungsfeedbacks sah anschließend noch vor, dass die Feedback-Empfänger ein Rückmelde-Meeting mit ihren Mitarbeitern durchführen. Diese Veranstaltung bot den Führungskräften Raum, sich für die Teilnahmebereitschaft zu bedanken, Verständnisfragen zu stellen und eigene Hypothesen zu prüfen. Den Mitarbeitern ermöglichte es, auf Wunsch das eigene Feedback zu konkretisieren und schließlich an der Verständigung der zukünftigen Zusammenarbeit mitzuwirken.

Ergebnis der Evaluation

Um die Ausgangsfrage des Projektes zu beantworten, wurde die übergreifende Evaluation der Leitlinien-Umsetzung im Anschluss an die individuenzentrierte Realisierung des Führungsfeedbacks durchgeführt. Hierzu erstellte meta | five eine kombinierte Gesamt- und Bereichsauswertung, die alle Ergebnisse der Feedback-Empfänger beinhaltet und keinen Rückschluss auf Einzelergebnisse zuließ. Die Auswertungen ergaben insgesamt eine überwiegend positive Ausprägung der Rückmeldungen und eine relativ hohe Übereinstimmung zwischen dem personenübergreifenden Selbst- und Fremdbild. Ergänzt um die qualitativen Erkenntnisse aus den Auswertungsgesprächen ließen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die Leitlinien im Arbeitsalltag weitreichende Anwendung finden und keine übergreifenden Entwicklungsfelder bestehen.

Abb. 3 | Aufbereitung der Ergebnisse (Beispiel)



Das Fazit zum Projekt „Führungsfeedback“ fiel dementsprechend eindeutig aus: Die Evaluation der Leitlinien-Umsetzung veranschaulichte, dass auf kollektiver Ebene weniger Handlungsbedarf besteht als vermeintlich angenommen werden konnte. Hieraus resultiert die Empfehlung, die Bemühungen zukünftig auf gezielte individuelle Weiterentwicklungen der Feedback-Empfänger zu fokussieren. Dies wird wiederum positiven Einfluss auf die Führung und Zusammenarbeit im Ganzen haben. Bestätigung findet dieses positive Bild in den subjektiven Rückmeldungen der Feedback-Empfänger. Sie haben das Führungsfeedback als **sehr hilfreiches Instrument** wahrgenommen, um offene Rückmeldungen von den Arbeitspartnern zu erhalten und mit dem eigenen Selbstbild abzugleichen. Die systematische Erhebung und Auswertung stellte die ideale Basis für die Erarbeitung von Ansatzpunkten für Verhaltensänderungen und eine verbesserte Zusammenarbeit dar. Um den bisherigen Feedback-Empfängern nun zudem eine Einschätzung ihres Entwicklungsfortschritts zu ermöglichen, soll das Verfahren definitiv fortgeführt und ausgeweitet werden. So sollen zukünftig auch Führungskräfte auf nachfolgenden Hierarchieebenen von den vielfältigen Vorteilen profitieren.

Brenntag GmbH Abteilung Personal

„Die Implementierung von Führungsfeedbacks führte bei uns zu einer umfangreichen Auseinandersetzung der Führungskräfte und Mitarbeiter mit unseren Leitlinien. Erwartungen und Möglichkeiten sind nun so klar kommuniziert, dass die Zusammenarbeit einen positiven Impuls bekommen hat, den wir gerne fortführen möchten. meta | five war und ist uns auf diesem Weg ein toller Begleiter. Die Berater stellen sich schnell auf das jeweilige Gegenüber ein, sind stets ansprechbar für den fachlichen Austausch und setzen Anforderungen zügig um. Sie bringen sich eigeninitiativ im Sinne des Projektes ein und gehen schonend mit verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen des Kunden um. Auf dieser Basis freuen wir uns auf die weitere Zusammenarbeit mit meta | five.“

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.